

## Как жить дальше?

1961 год заканчивался, как и начался – ни шатко ни валко. Промышленность работала стабильно, Госплан и совнархозы с делами справлялись. По их данным, в 1961 году производство приросло на 10,1 процента против планировавшихся 8,3 процента, а за последние три года на 33 процента в сравнении с 27 процентами, утвержденными в семилетнем плане.

Цифры, как всегда, разнятся. Другой статистический сборник сообщает о росте валового национального продукта в 1961 году на 6,8 процента и производительности труда на 4,4 процента (в 1960 году 7,7 процента и 5,4 соответственно). Но это данные брежневской поры, в годы отца цифры за уши тянули вверх, потом их же поджимали.

ЦРУ предоставило Белому дому свою оценку среднего ежегодного роста валового национального продукта в СССР за 1958–1961 – 5,8 процента.

Как бы ни колебались цифры, они свидетельствовали, что экономика Советского Союза росла быстрее экономики США, но медленнее, чем записали в Программу КПСС.

Даже в опубликованной в 1987 году во 2-м номере «Нового мира» экономистами Василием Селюниным и Григорием Ханиным «разоблачительной» статье «Лукавые цифры», не оставившей камня на камне от советской государственной статистики, они, тем не менее, написали: «По-настоящему быстро народное хозяйство развивалось в пятидесятые годы. Этот период, по нашим оценкам, выглядит самым успешным для экономики. Темп роста превзошел тогда прежние достижения. Но суть не в одних темпах. Всего важнее то обстоятельство, что впервые рост был достигнут не только за счет увеличения ресурсов, но и благодаря лучшему их использованию. Производительность труда поднялась на 62 процента (это почти 4 процента в год), фондоотдача на 17, материалоемкость снизилась на 5 процентов. Достаточно гармонично развивались все отрасли – не одна тяжелая промышленность, но и производство потребительских товаров, сельское хозяйство, жилищное строительство. Впечатляющие успехи в кредитно-денежной сфере. Была обеспечена товарно-денежная сбалансированность, казавшаяся дотоле недостижимой. Если с 1928 по 1950 год розничные и оптовые цены выросли примерно в 12 раз, то в 1951–1955 годах розничные цены снизились, а оптовые стабилизировались. Во второй половине пятидесятых произошел лишь небольшой рост цен». Вот такая длинная и корявая цитата, но я решил привести ее полностью.

Так что отцу в этом году достались не одни шишки, энтропия отступила, советская экономика хоть немного упорядочилась и стала эффективнее. Единственное, что всерьез настораживало отца в промышленности, – это растущий сепаратизм, самоуправство совнархозов, и он решил укрупнить их, объединить в кусты, завязанные на общие задачи, и тем самым заставить их больше думать о кооперации с соседями. На XXII съезде отец заговорил о скором создании семнадцати конгломератов, взаимно увязанных согласованными планами, поставками по кооперации и многим другим. Я уже писал об этом предложении сторонников централизма. Оставалось утрясти последние детали и подписать постановление.

С позиции сегодняшнего знания, укрепление совнархозов – это шаг назад, назад к централизованной экономике, с точки зрения «наведения бюрократического порядка» – мера логичная. Отец колебался, выбирал куда двигаться: к децентрализованному саморегулирующемуся народному хозяйству или продолжать удерживать все бразды правления в одних руках? От правильности выбора зависело будущее страны, и, пока не приняв решения, отец

делал шаг то в одном направлении, то в другом. В науке это называется методом проб и ошибок. Здесь главное не зависнуть, не переборщить с количеством проб и после допустимого количества ошибок выбрать окончательное направление.

Однако вернемся к итогам 1961 года. С жильем дела обстояли неплохо. В 1961 году в Москве построили 3,7 миллиона квадратных метров, в Ленинграде – 1,2 миллиона. Намечавшееся было отставание в глубинных районах страны начало выправляться.

А вот сельское хозяйство лихорадило. Помотавшись несколько месяцев по стране, отец тут только чуть разогнал энтропию, расшевелил обкомы, но перелома не добился. Еще в августе ему казалось, что урожай соберем небывалый. «Мы ехали (по Украине. – С. Х.) и, пока не стемнело, смотрели на поля, – писал отец 20 июля 1961 года в очередной записке в Президиум ЦК. – Хлеба уже поспели и радовали глаз. Полным ходом шла косовица, в прекрасном состоянии кукуруза, подсолнечник и другие культуры».

Хорошо дела обстояли и в Воронежской области, «которая в прошлом году показала “новинки” уборки кукурузы рельсом».

Обнадеживала и целина. Правда, в Ставрополье весенние суховеи похоронили надежды на приличный урожай, но «в такой большой стране, как наша, – любил повторять отец, – всегда где-то зальет, а где-то засушит».

Надежды не оправдались, в 1961 году зерна собрали чуть-чуть больше, чем в 1960-м, 130,8 миллионов тонн по сравнению со 125,6 миллионами, что значительно меньше, чем запланировано в семилетке (150 миллионов тонн).

Напомню, что в 1960 году с урожаем тоже вышла неувязка, в основном из-за нераспорядительности. Полетели головы, в обкомы пришли новые люди, и что же? По сути ничего не изменилось. Отец успокаивал себя и других: с 1953 года сбор зерна увеличился на 67 процента, но на сердце кошки скребли.

Население страны увеличивается более чем на 3 миллиона человек в год, доходы людей только за последние три года возросли на 16,8 миллиарда рублей, естественно, растет и потребление. В 1961 году израсходовали 54,2 миллиона тонн зерна по сравнению с 50 миллионами тонн в 1960 году и 42,5 миллионами тонн в 1953-м. И тем не менее производство продуктов питания отставало, отец опасался: вот-вот образуются «ножницы», разрыв между покупательной способностью населения и возможностями продавца-государства. Недопроизводство или, если хотите, «сверхпотребление» пока компенсировали из государственных резервов. В 1961 году они сократились на 1,2 миллиона тонн и составили 6,3 миллиона тонн.

«Нам нужен не акробатический подбор цифр в решении зерновой проблемы, – убеждает отец членов итогового 1961 года Пленума ЦК, – а изменение фактического положения дел, обеспечения страны продовольственным и фуражным зерном сполна.<sup>68</sup>

Если мы этой задачи не решим, то поставим страну перед большими трудностями». Дальше отец, как обычно, приводит подробные расчеты по годам.

Беспокоит отца и животноводство, мяса «в магазинах мало, как и масла. Авторы писем в ЦК считают, что это перебои в торговле. Это не так. Мяса у нас просто не хватает, так же, как и масла с молоком. Продажи их с 1953 года увеличились, мяса с 1,8 миллиона тонн до 4-х миллионов тонн в 1961 году, молока с 2-х миллионов тонн до 9 миллионов тонн, масла с 330 тысяч тонн до 632 тысяч тонн, сахара с 2,4 миллионов тонн до 4,6 миллионов тонн, яиц с 2-х миллиардов штук до 5,9 миллиардов соответственно. Но население интересует не цифры, а прилавки. Тут же дела обстоят неважно, темпы развития сельского хозяйства замедлились, особенно животноводства, мяса в 1961 году произвели на 3 миллиона тонн меньше запланированного (11,8 и 8,8 миллионов тонн), молока на 16 миллионов тонн меньше (78,4 и 62,5 миллионов тонн). При этом в личных подсобных хозяйствах населения

---

<sup>68</sup> Этот Пленум, в отличие от предыдущих, собрался не в декабре 1961 года, а в начале марта 1962 года.

производилось в 1961 году 46 процентов мяса, столько же молока, 78 процентов яиц. Мы должны коллективно обсудить меры, которые помогут выправить положение», – взывал к участникам Пленума отец.<sup>69</sup>

Отец понимал, что коллективно они всё обсудят и меры примут, но только те, что придумает и предложит им он сам. На опыте прошедшего года он окончательно убедился, что одними разъездами, совещаниями, словами дела не сдвинешь, только перестаешь погонять, и энтропия, бездеятельность вновь заволакивает все, как заволакивает ряска поверхность пруда, как только прекращаешь баламутить воду.

Доставшаяся ему в наследство система, которую все эти годы он старался сделать эффективной, самодостаточной и саморазвивающейся, сопротивлялась изо всех сил. Таков закон природы – чем сильнее удастся подавить энтропию, чем более упорядочивается система, тем энергичнее энтропия стремится вырваться на свободу, разорвать наброшенные на нее путы, просочиться в любую щель. Чем больше отцу удавалось их законопатить, тем больше обнаруживалось новых, и в самых неожиданных местах. Ничего удивительного, систему изначально проектировали под беспрекословное подчинение центру и стать другой она не могла. Чтобы сделать систему саморазвивающейся, ее следовало перестроить в самой основе. Иначе нарастания энтропии, хаоса не одолеть. Энтропия – объективная закономерность, и мы только пытаемся сдерживать ее. В старой, централизованной системе противостояние нарастанию энтропии зиждилось на страхе и еще на вере в светлое будущее. Но страх все больше исчезал, да и идеализма с каждым годом становилось все меньше.

Структура же, в которой стержнем становилась провозглашенная отцом материальная заинтересованность, другими словами работа ради личной выгоды, пока не нащупывалась. Реальным стимулом оставался мотив услужения начальству, выполнения его приказов и прихотей, и любой ценой, неважно – во благо или во вред делу. Все, от секретарей обкомов до председателей колхозов, стремились поскорее отчитаться в выполнении и перевыполнении спущенных сверху директив, а там хоть трава, извините, кукуруза не расти.

Сделанного оказалось недостаточно, чтобы заставить экономику, особенно сельское хозяйство, заработать без погонялки, без подкачки энергии сверху. Значит, необходимо продолжить реформирование, и теперь отцу предстояло решить – как? Чтобы сохранить контроль, у власти имеются две возможности: увеличивать, сколько хватит сил, давление сверху или преобразовать систему так, чтобы ее упорядочивание поддерживалось не из одного центра, а из многих, децентрализовать ее, перевести борьбу с энтропией на уровень производителя. Прошу извинения у читателя за повтор.

Как и в 1953 году, отец примеривался провести изменения сразу в обоих направлениях, еще раз попытался реорганизовать государственную структуру управления экономикой, контроль сверху сделать более профессиональным и одновременно дать до сего времени невиданные права директорам управлять вверенными им государством предприятиями. Вот только как это сделать?

Отец думает сам, внимательно читает присылаемые в ЦК письма, одна голова – хорошо, а много – лучше, возможно, совместно и придумают что-то путное. Одно письмо привлекло особое внимание отца, писал бухгалтер Управления совхозов из Целинограда Иван Никифорович Худенко. Он предлагал упростить хозяйственные отношения до минимума: совхоз или колхоз выполняют заданный им «урок», сдают в закрома государства продукцию в соответствии с установленным на пятилетку неизменным планом, а остальное оставляют себе: на развитие, зарплату, премии и мало ли что еще понадобится в будущем.

---

<sup>69</sup> В начале абзаца приводятся цифры продаж, а в конце – производства. Они не совпадают. И это естественно, не всё произведённое поступает в магазин, значительная часть потребляется на месте производителями, идёт на снабжение Вооружённых Сил, закладывается в резервы и так далее.

По Худенко следовало дать волю совхозам и колхозам – пусть они сеют то, что посчитают выгодным, конечно, в соответствии со специализацией, когда они посчитают выгодным, сами устанавливают свою управленческую структуру, имеют столько специалистов и рабочих, сколько им нужно, а не сколько предписано сверху. Отцу его предложения понравились, они совпадали с его собственным пониманием отношений производителя и государства. Он увидел в Худенко своего союзника. Отец приказал выделить в его распоряжение пару целинных совхозов, пусть делает там что считает нужным, а крайком в его эксперименты не вмешивается.

В ноябре 1961 года, выступая в Целинограде, отец напомнил присутствующим, что «по решению Совета Министров, чтобы проверить на практике предложения товарища Худенко, ему выделили совхозы. В рассуждениях и предложениях товарища Худенко заложено здоровое начало. Следует в пределах рационального упростить учет, облегчить работу директорам совхозов, сократить излишний счетный аппарат, устранить непроизводительное расходование средств... Надо дать Худенко закончить эксперимент и сделать выводы».

Отец и дальше будет внимательно следить за его экспериментом. Вскоре подобный подход, тоже в качестве эксперимента, применят к фабрикам, заводам и даже металлургическому комбинату.

Поиску ответу на вопрос: «Как жить дальше?» посвящены последние годы пребывания отца у власти.

Остаток 1961 года отец проводит вне Москвы. 14 декабря в Кремле проводит последнее в этом году совещание работников сельского хозяйства Нечерноземья, а уже 19 декабря отправляется в столь милый его сердцу Киев. И там – совещание, выступление, затем беседа с приглашенными им на пару дней на Украину югославскими руководителями Иосипом Броз Тито и Александром Ранковичем. В отличие от Кекконена, друзьями он их не считает, Тито всегда себе на уме. Отношения у отца с ним приятельские, насколько допускает политика.

Распрощавшись с гостями, отец позволяет себе пару дней отдохнуть, поохотиться. В Москву он возвращается под самый Новый год, когда точно не помню, но 24 декабря он еще охотился под Киевом, добыл двух зайцев и лису.

Тем временем, в отсутствие отца, в понедельник 25 декабря в Кремле открылось Совещание идеологических работников. Докладывал недавно избранный секретарем ЦК по идеологии Леонид Федорович Ильичев, второе лицо после Сулова. Идеолог сталинской школы, любитель соленой шутки, собиратель современной живописи и одновременно ее гонитель, человек легко и без угрызений совести адаптирующийся к любой системе. Докладывал он правильно, грамотно, говорил с напором, с одной стороны обличал «культистов», с другой – грозил пальчиком: свобода свободой, но о руководящей роли партии забывать не советую.